



鉴定、预测、激励

——人才测评理论在我国发展的 现状及应用研究

姚伟民 著



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

www.nnup.com

东北师范大学出版社

鉴定、预测、激励

——人才测评理论在我国发展的 现状及应用研究

姚伟民 著



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
WWW.NBNUP.COM

东北师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

鉴定、预测、激励：人才测评理论在我国发展的现状及应用研究 / 姚伟民著. -- 长春：东北师范大学出版社，2018.5

ISBN 978-7-5681-4570-1

I. ①鉴… II. ①姚… III. ①人员测评—研究—中国
IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第120660号

□ 策划编辑：王春彦

□ 责任编辑：卢永康

□ 封面设计：优盛文化

□ 责任校对：董书阳

□ 责任印制：张允豪

东北师范大学出版社出版发行
长春市净月经济开发区金宝街118号（邮政编码：130117）

销售热线：0431-84568036

传真：0431-84568036

网址：<http://www.nenup.com>

电子函件：sdcbs@mail.jl.cn

河北优盛文化传播有限公司装帧排版

三河市华晨印务有限公司印装

2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

幅画尺寸：170mm×240mm 印张：18 字数：329千

定价：64.00元

内容简介

人才测评是通过综合利用心理学、管理学和人才学等多方面的学科知识，对人的能力、个人特点和行为进行系统、客观的测量和评估的科学手段。它是为招聘、选拔、配置和评价人才提供科学依据，为提高个体和企业的效率、效益而出现的一种服务，在人力资源管理和开发中具有重要作用。本书通过对人才测评的基本理论与方法进行讲解，联系当前人才测评理论在我国发展的实际情况，阐述了具体的测评内容和测评中常见的问题，重点介绍了各种经典的测评工具的应用，力图对人才测评理论的研究和使用提供新的思路。

21 世纪是知识经济的时代，知识就是财富，人才就是效益，这已成为管理者的共识。科技进步和社会变革对现代人力资源管理提出了新要求，“细节决定成功”“量化管理”和“人性化管理”的理念要求管理者对人员素质的把握不能停留在模糊、笼统、感性的认识上，必须做到对人员素质的全面、深入、精细和量化的把握。为了更好地开发人力资源，科学、快捷地选拔人才，有效地激励培养与使用人才，管理者必须了解人才、认识人才，而专业化的识人方法就是人才测评，这是建立在心理学、管理学、统计学和计算机科学等多学科基础之上的一种新兴的选入之道，旨在利用一定的测评工具，对个体素质进行量化描述，从而获得个体知识技能、能力倾向、个性品质、心理健康水平等素质特征的精细而深入的数量信息。现代人力资源管理要走向成熟，要适应新时代的要求，就必须借助于科学的人才测评手段，降低管理成本，提高企业的核心竞争力。

虽然科学的人才测评具有如此优势，但由于种种原因，它在我国的研究和应用仍然相当不够。因此，编写此书的目的就在于推动我国人才测评事业健康有序地发展，加快人才测评产业化进程，普及现代人才测评知识，帮助社会各类组织及个人正确认识和使用人才测评技术。

全书分为理论和应用两大部分，前四章为理论篇，后三章为应用篇。第一章简要介绍了人才测评的相关基础内容，第二章主要内容是我国人才测评的发展，阐述了其发展历史、现状、问题以及发展趋势；第三章从指标要素的确立、指标体系的建构以及指标的量化等三个方面论述了人才测评的指标体系；第四章重点介绍了现代人才测评

的各类方法以及方法的选择和组合；第五章介绍了人才测评的流程，包括人才测评方案的设计与实施以及人才测评报告的编写，并进行了案例分析；第六章从四个方面并结合丰富的案例讲述了人才测评的具体应用；第七章则围绕新时代人才进行了相关问题的探讨。

在编写过程中，作者参阅了大量的文献资料，限于篇目，未能一一列举，敬请有关作者谅解。由于水平有限，书中难免存在一些不足和疏漏之处，恳切希望读者和同行予以批评指正。

上篇 理论篇

第一章 人才测评概述	1
第一节 人才测评与人力资源管理	1
第二节 人才测评的原理	5
第三节 人才测评的内容与方法	31
第二章 我国人才测评的发展	37
第一节 我国人才测评的发展历史与现状	37
第二节 我国人才测评发展中的问题	51
第三节 我国人才测评的发展趋势	54
第三章 人才测评的指标体系	56
第一节 人才测评指标要素的确立	56
第二节 人才测评指标体系的建构	59
第三节 人才测评指标的量化	68
第四章 现代人才测评方法及选择	77
第一节 现代人才测评方法	77
第二节 现代人才测评方法的选择与组合	148

下篇 应用篇

第五章 人才测评的流程	156
第一节 人才测评方案的设计	156
第二节 人才测评方案的实施	161
第三节 人才测评报告的编制	164
第四节 应用案例分析	166
第六章 人才测评的应用	171
第一节 人才测评在招聘中的应用	171
第二节 人才测评在内部晋升中的应用	210
第三节 人才测评在培训中的应用	226
第四节 人才测评在绩效考核中的应用	234
第七章 新时代人才的评价	249
第一节 新时代人才的现状及特点	249
第二节 新时代人才评价的标准	259
第三节 新时代人才的评价方法及应用	261
参考文献	278

第一章 人才测评概述

第一节 人才测评与人力资源管理

现代人力资源管理理论认为,人力资源是组织中最最重要的资源,是组织需要且能够增值的资本,如果利用、开发、管理得不合理、不充分,组织则不能完全发挥人力资源的作用,甚至可能因此而蒙受巨大损失;只有有效地开发人力资源和合理地管理人力资源,组织才能健康发展。用人的前提是知人,知人方能知其是否胜任,进而才可以合理地配置人才,发挥人才的作用。我们虽然已经了解了人才测评是知人的有效手段,但受传统观点的影响,相当数量的人力资源管理者都认为,人才测评只是在人才选拔,也就是招聘的过程中才发挥作用。人才测评与人力资源管理之间的关系到底应该怎样呢?如何才能将人才测评的作用发挥到最大化呢?

实际上,随着人力资源管理战略地位的提高及人才测评知识的普及,人力资源管理者对人才测评价值的认识也不断深入,越来越多的人认识到:在现代人力资源管理中,人才测评是人力资源开发和充分利用的基础,人才测评技术是贯穿人力资源管理全过程的重要技术之一。我国的一些国有企业正是通过加强人力资源管理,重视人才测评作用才顺利走出低谷,开始进军国际市场的。例如,青岛海尔集团由于重视人才建设,重视人力资源管理,产品才不断创新,占领美国、日本和欧洲等发达国家市场;春兰集团伴随着中国的改革开放逐渐发展壮大,由一家名不见经传的小厂发展成为中国空调业的龙头老大,其成功的主要经验也是重视人力资源管理,重视人才建设。

一、人才测评在人力资源管理中的地位

人力资源开发和管理是对“人力”这一特殊的资源进行有效开发、合理利用和科学管理。人力资源开发和管理活动包括三个方面：一是人力资源的鉴定，主要包括人力规划与人员甄选、调配和安置；二是人力资源的保留，主要包括报酬与福利、劳资关系、安全与卫生以及工作环境；三是人力资源的使用与发展，主要包括工作绩效评估、员工培训、事业策划以及员工沟通。

在人力资源开发和管理中，人才测评是十分重要的中间环节和基础工作，起着承上启下的作用。一方面，人才测评以科学的测评工具和程序对人才的知识及能力倾向、工作技能、工作业绩、发展潜能、个性特征、情绪状况等进行评定，对人才的质量和价值做出科学的、定量的鉴别和判断，为组织选人、用人提供较为客观的依据；另一方面，人才测评也为员工的培训及发展提供了科学指导。通过测评，组织可以充分认识员工的素质、特长和潜能，有目的地制订培训计划和职业生涯规划。

可以说，人才测评与工作分析、绩效考核、薪酬体系、员工培训和职业生涯规划共同构成了人力资源开发和管理体系，缺一不可。表 1-1 是一项有关国外，人才测评技术的应用领域与运用频率的调查。

表 1-1 人才测评技术的应用领域与运用频率

人力资源开发领域	人才测评技术运用频率（ % ）
最终的选拔决策	83
提升	76
职业发展	67
职业咨询	66
员工生涯规划	47
最初的应聘甄选	42

二、人才测评在人力资源管理中的作用

人才测评是人力资源决策的基本工具，其最主要的作用是为人力资源决策提供可靠、客观的依据。其具体作用如下。

（一）人力资源科学选拔的依据

在组织的人力资源管理实践中，人力资源管理者面临着大量的选拔人才的工作，包括招聘、内部晋升、人员调配等，但是随着人才流动的日益增强，如何迅速有效地识别组织所需要的人才，是很多组织关心但又感到棘手的问题。尽管大多组织都认识到了选拔人才的重要性，但是在具体选拔过程中，效果却常常不尽如人意。经多次面试招入的员工，使用后才发现不能胜任工作；在原岗位表现出色的员工，在调动晋升后，反倒沦为平庸。就如彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经说的：“没有什么决策比人事决策更难做出，后果会持续作用这么久。但总的来说，经理们所做的人员调配决策并不理想，一般说来，平均成功率不大于 0.333。在多数情况下，1/3 的决策是正确的，1/3 有一定效果，1/3 彻底失败。”要想达到科学选人，就必须运用人才测评中的甄选评定功能，深入分析被评价者的各项能力与个性心理特征，评估其与工作职位的匹配度，选择最合适的人选，使每个人既能胜任本岗位的工作，又能充分发挥其潜能，同时不造成人力资源浪费。所以，人才测评是在人力资源管理过程中，提高选拔人才成功率的重要手段。并且，依据人才测评进行公开化的人事配置，还有助于杜绝人才选拔过程中走后门、拉关系等不正之风。

（二）有助于人力资源配置的科学化

因事择人、人事匹配，是人力资源管理中最主要的内容之一。人与事如何实现科学合理的配置，是人力资源管理与企业管理急需解决的一个重要问题。传统的人事配置主要是依靠配置者的经验分析与主观判断，缺乏客观性和公正性，很容易出现小材大用、专才偏用、歪才正用、大材小用和埋才不用的情况。而人才测评可以实现人与事的科学配置，有助于消除传统人事配置的弊端。人才测评的结果，可以为人事部门使用、安置人员提供客观依据，为领导进行人事决策提供科学依据，从而以最小的投入确保人力资源的合理配置，提高生产力，使合适的人在适合的位置上。

（三）有助于人力资源开发优化管理

传统的人事管理对人力资源基本上是一种物质化的“仓库管理”。管理人员把每个职员物化为档案袋，当作物质，像记录设备的型号、性能、价格等资料那样建立个人档案，“活”的人力资源管理变成了“死”的档案保管；人与人之间的差别只能看到性别、年龄、职务和工种上的区别，看不出个体素质上的差异；往往造成人才的积压与埋没，使人力资源蒙受巨大的浪费。借助人才测评，不但能发现优秀人才与短缺人才，而且能明确每个人的长处和短处，从而扬人所长，避

人所短，优化组合，开发潜能。通过人才测评还能及时提供人力资源变化的信息，明确人事配置的现状及未来变化的趋势，因而在进行人事管理的近期与长期的规划工作时，可以做到纵观全局，方向明确，能区分优先次序，制订切实可行的战略与方案。

（四）有助于促进员工的自我认知、自我设计与自我开发

每个人对自己并不是全部了解，更不是十分了解。一个人能否正确地认识自己，一是涉及自我的认识能力与他人对自己的认识能力；二是涉及自我潜能的表现是否充分，因为每个人都有许多素质难以找到合适的机会与场合表现出来；三是有 90% 的潜力尚未被开发，长眠不醒。而人才测评则是通过一定的技术设计，使员工对自己的素质认识科学化与标准化，通过创设一定的情境让一个人的潜能得到充分的展现，从而达到自我认知、自我设计、自我开发与成才目的，使企业的人力资源活跃起来。

（五）明显提高员工绩效水平

在人力资源管理的传统绩效考核中，对员工能力的考核往往习惯性地采用“民主评议”的方式。这种方式的弊端在于评议者的标准与绩效考核的目标往往不是统一的，绩效考核实质上经常是被考核者在企业内部人际关系水平的反映。而且传统的绩效考核结果一般会应用于奖金分配、内部晋升等利益攸关的环节。所以，传统的绩效考核往往只能起到反映过去的作用，对提高被考核者今后绩效的作用不明显。科学的人力资源管理，不应仅仅局限于对员工业绩的考核，而应进行绩效管理，将员工平日的表现，包括对企业的投入度、工作敬业程度、能力水平、团队精神等个人素质都列入考核与管理的范围之内，再运用人才测评技术，使绩效管理有效、客观、公正。

将人才测评技术融入日常的绩效管理之中，可以随时监控企业现有的人力资源状况，有利于企业管理者及时发现问题，并根据企业目标做相应调整。其中所表现出的每个员工的优点与不足，比较有说服力，可以帮助员工制订较为详细的绩效改进计划，大大提高员工的绩效水平，发挥人力资源的最大效用。

（六）加强团队建设

在人力资源管理过程中，人才测评技术不仅可以应用于个体员工，还可以作为团队的评价与诊断手段。企业中很多活动与任务都是由团队实施的，所以团队成员之间能否按照特定的机制进行有机组合，是团队能否取得成功的关键，也是一个企业能否正常发展的关键。金刚石与石墨的构成元素同为碳元素，但由于结构不同，二者的外观、硬度有着天壤之别。在人力资源管理中，也存在着这种“同

素异构”的现象，即同样的人处在不同的组织方式中，各自承担不同的职责，最终的绩效水平也相差悬殊。运用人才测评技术就能够充分发挥团队中每名成员的素质特点，把每名成员放在最适合他的职位上，从而实现团队的优化配置。

另外，高效团队的基础就是团队成员有机组合在一起，而非简单地拼凑。根据团队管理理论，团队成员要实现高效率的工作，必须实现能力、个性、经历、知识、性别等多种因素的互补。俗话说“一山难容二虎”，如果在一个企业、部门或者团队中，没有考虑因素间的互补关系，成员权力动机都比较高，都希望对他人的情绪、行为进行控制，产生影响，那么这个团队就会发生内耗，陷于内部权力斗争之中，极大地影响团队目标的实现。运用人才测评，就可以在团队组建之前预测团队成员的协作性，并对团队组建后可能出现的冲突与矛盾进行防范，化可能的危机于无形之中，从而保证团队顺畅高效地运作。当然，对于已经存在问题的团队，人才测评可以通过诊断找出问题所在，进而对症下药，亡羊补牢。

（七）提高培训的成效

尽管在招聘环节，人力资源管理部门已尽力将人员安排在合适的职位上，但这只是初始状态，随着企业的发展以及员工自身的变化，企业需要对当下的人力资源状况进行评估，并针对目前存在的问题以及与企业目标要求之间的差距，有目的地对员工实施培训。但是，很多人力资源经理都有一个共同的困惑：为什么培训项目总是不能达到预期的效果？虽然造成员工培训收效甚微的原因是多方面的，但是没有充分利用人才测评，确实是普遍存在的问题。人才测评技术能够有效地帮助企业客观分析员工个体或部门的培训需求，将针对员工个体的测评结果与职位要求标准进行对比，选出员工个体特点与职位素质标准差异较大的、通过培训可以提升的素质，使员工的培训需求得到个性化的满足。然后对部门所有员工的培训需求进行统计分析，属于部门员工共同欠缺的素质，就是部门的培训需求。由此，人力资源管理者可以根据需要对培训需求进行灵活地掌握，选择能够明显提升员工个体或部门绩效水平的培训项目，将钱花在“刀刃”上，为企业节省大量的资源，提高培训投资的效用。而且，在培训结束后，人才测评技术可以对培训效果进行评估，为下次培训积累经验。

第二节 人才测评的原理

人才测评有许多无法回避的基本问题，包括人才测评的理论基础、人才测评

的信度和效度。对这些问题的回答不仅可以揭示人才测评存在的价值和意义，而且有助于我们在实践中评价各种测评工具的技术质量指标。

一、人才测评的理论

（一）生理学理论基础

生理学是生物学的一个分支，是研究生物体生命活动规律的科学。人体生理学以人体正常生命活动为研究目标，而且与医学实践密切地联系着，故通常将人体生理学简称为生理学。人体生理学的任务是研究人体正常功能活动的发生过程 and 变化规律，并揭示其发生原理。在整体中，每种生命活动都发生一定的作用，实现一定的生理功能。人体各器官功能是否健全、运转是否自如等，是衡量人体是否健康的重要标志，而对人身体的健康状况的测量和评估构成人才测评的重要内容之一。

生理特征是人才的基本特征，也是人才心理状况、知识获得的重要基础。例如，许多生理反应是人的内心世界活动的外部显现，这为现代心理测评提供了有用的方法，即通过观测人的生理反应去发现和测评人的动机、态度、需要等内隐的特质。再如，通过神经系统的作用，人才能完成肌肉运用、感觉和自主活动，从而为人的知识获取奠定物质基础。

从遗传学角度来分析，个体的形态特征、生理特征、心理特征和行为特征都与遗传有关，每个人从出生时起即具有不同的生理特征。大脑神经元的功能活动和脑细胞的数量和质量的研究也表明每个人都是独一无二的存在，人与人之间存在智力上的差异，这种差异构成人才测评的前提条件，表明人才测评的必要性。从社会学和行为科学角度来分析，每个人由于所处的社会环境不同，对生理机能的影响也不同，从而造成每个人的生理机能也不同。研究人的不同生理机能，对于不同岗位人才的配置和使用具有重要意义。例如，有些机械操作岗位需要配置手脚反应协调灵敏的人才，宇航员的岗位首先需要选拔个体高度在一定范围内的人才等。

因此，不仅生理机能是现代人才测评的重要内容之一，生理学也是现代人才测评的重要理论基础之一。

（二）心理学理论基础

心理学是一门研究人的心理特征及其发展规律的科学，其研究内容包括意识、感觉、知觉、思维、动机与情绪、人格、态度、智力等。心理学在 100 多年的发展过程中逐渐形成许多学派，如行为主义心理学、认知心理学等。心理学的发展

不仅直接推动了心理评估等人才测评内容与技术方法的发展，其丰富的理论研究成果更为现代人才测评提供了坚实的理论基础。

认知心理学研究的重点是关注动机与情感。认知心理学研究的动机是现代人才测评的重要内容，同时它还发现心理、身体与行为之间存在相互作用，为人才测评提供了较为系统的内容结构。

人本主义心理学研究重点是关注人的价值与尊严、人的本性、人的需要、动机、潜能与自我实现，代表人物有马斯洛和罗杰斯。《纽约时报》评论：马斯洛心理学是人类了解自己过程中的一块里程碑。马斯洛提出了人本主义的管理目标，并指出实现人本主义管理目标首先要建立因人而异的管理模式。人本主义理论的发展以及由此产生的人本主义管理思想为人才测评技术的发展提供了科学的理论基础和实践指导。人才测评中对人的需要、动机、人格特质的关注很高程度上源于认识人、关心人本身的需求。

心理测量学的关注重点是心理测量，包括人格测量、智力测量、能力测量等。高尔顿发展出分析个体差异的统计方法，他被认为是推动心理测量运动的第一人；卡特尔编制了著名的 16PF 人格测试量表；比奈-西蒙量表是世界上第一个智力测验量表。心理测量学的研究成果直接促进了西方国家现代人才测评的兴起，并推动人才测评事业的繁荣发展。

人格心理学探讨人格的特征、人格形成的影响因素，并对人格特征进行测量与评估。目前，运用比较广泛的人格量表有卡特尔 16 种人格因素问卷、爱德华个性偏好量表等。在美国等西方国家，用人单位广泛采用人格测验寻找具有与单位匹配的人格特质的应聘者，许多个人也主动寻求人格测验，为个人的职业规划和提供发展提供依据。以上部分量表经过本土化修订，已成为我国人才测评领域的重要工具。

（三）行为科学理论基础

行为科学是研究人的行为及其规律性的科学。行为科学不仅研究个体行为，还研究群体行为以及组织中的领导行为。既然现代人才测评在多数情况下通过测量人的行为来反映人的各方面素质与能力，行为科学也就很自然地成为现代人才测评的理论基础之一。行为科学的主要理论有动机理论、群体理论和领导理论等。

动机理论关注个人需要与动机的研究，主要有以下动机理论：马斯洛需要层次论、麦克利兰成就需要理论、赫茨伯格双因素理论、弗鲁姆期望理论、斯金纳强化理论、亚当斯公平理论等。动机理论深化了对动机的了解，通过对人的动机的测评，能够从一定程度上预测人的未来行为，从而为组织的选人、用人提供重要参考依据。

群体理论主要关注群体的行为，代表理论是梅奥的人际关系学说。他提出企业中存在正式组织和非正式组织，管理中应善于发挥非正式组织对员工的作用，弥补正式组织的管理缺陷，提高生产率。此外，群体理论还研究群体中的角色冲突、群体规范、群体规模和内聚力等。群体理论为人才测评拓宽了研究对象。近年来，人才测评不仅用于对个人的测评，还用于对具有不同特质与能力的个人进行团队匹配的组合测评，这是人才测评的发展趋势之一。

在人才测评的理论与实践，也不断吸收领导理论的思想精髓，以便对“领导”人才进行科学的测评。典型的领导理论有：特质理论、三分法理论、领导方式连续统一体理论、领导方格理论、费德勒权变模式、变革型领导理论等。特质论提出了领导者所需具备的人格特质，这为领导人才的测评提供了重要的测评视角。最近三十年，评价中心作为一种将被评价者纳入一定的情境系统中进行考查的测评技术，正日益广泛地应用于领导人才的选拔与配置中，这从一定程度上反映了领导理论对人才测评的理论指导作用。

（四）管理学理论基础

管理学在发展初期就提出了识别与评估人才的内在需求，人才测评也是管理学的重要研究内容之一。在管理学理论发展的不同阶段，贯穿着不同的人性假设与理论，并产生了相应的管理方式的变革。这些人性假设以及管理方式的变革，也带动了人才测评从测评内容到测评技术方法的一系列创新与发展。

1. 经济人假设

经济人的假设始于亚当·斯密，他认为人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬。其基本观点是：多数人天生是懒惰的，他们都尽可能地逃避工作；多数人都不愿承担责任，心甘情愿地听人指挥；多数人追求的个人目标和组织目标是相矛盾的。经济活动的动力来源于改善自己经济状况的愿望，人的行为是为了追求本身的最大利益，工作是为了取得经济报酬。

据此，对经济人的管理重点是完成生产任务，提高劳动生产率，无须关心经济人的感情和愿望。组织应以金钱刺激经济人的生产积极性，同时，对消极怠工者采取严厉的惩罚措施，用权力和控制手段来保护组织本身及引导经济人为其工作。制订各种严格的工作规范，加强各种法规管理。管理是少数人的事，与广大经济人无关。经济人的责任就是工作，服从管理者的指挥。

2. 社会人假设

社会人，又称社交人，这一假设来源于梅奥的霍桑实验。社会人假设认为，

人们工作的动机不只在经济利益，还在于追求全部社会需求，愿意在社会关系中寻求乐趣和意义。物质刺激对调动社会人的积极性只有次要意义，只有社会需要和尊重需要才能激发他们的工作动力。这种重视社会需要和尊重需要，而看轻物质利益和经济实惠的人即为“社会人”。

梅奥在20世纪二三十年代的霍桑实验中提出的社会人假说基本观点是：人是社会人。影响人的生产积极性的因素，除物质因素外，还有社会的、心理的因素。生产效率的高低，主要取决于职工的士气，而士气则取决于家庭、社会生活及企业中人与人之间的关系。在正式组织中存在着非正式群体，这种非正式的群体有其特殊的行为规范，对其成员有着很大的影响。由于技术进步和工作机械化，使人们对工作本身失去了乐趣和意义，因此人们便从社会关系中寻求乐趣和意义。领导者要了解职工，善于倾听职工的意见以及积极与他们沟通，使正式组织的经济需要同非正式组织的社会需要得以平衡。

据此，管理人员对社会人的管理不应只注意其是否完成了生产任务，而应把注意的重点放在关心、满足人的需要上。管理人员不能只注意计划、组织、指挥和控制，而应该重视职工之间的关系，培养职工的归属感。提倡集体的奖励制度，不主张个人奖励。管理人员不应只限于制订计划、组织工序、检验产品等，而应在职工与上级之间起联络沟通作用。他们既要听职工的意见和要求，了解职工的思想感情，又要向上级呼吁、反映，让职工能在不同程度上参加企业的决策。

3. 自我实现人假设

自我实现是心理学家马斯洛在其需要层次理论中提出的，自我实现需要是其需要层次理论的最高层。自我实现的人是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，实现自己的理想，只有人的潜力充分发挥出来，人才会感到满足。“人之初，性本勤，条件好，即奋进。”这也说明，自我实现是建立在人是勤奋的、有才能的、有潜力的基础上的。

自我实现人假设的基本观点是：一般人都是勤奋的，如果环境条件有利的话，人们工作起来就如同游戏或休息一样自然轻松。控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法。人们在执行任务时，能够自我指导和自我控制，而外在控制有可能对职工构成威胁。在正常情况下，一般人不仅会接受任务，而且会主动地承担责任。人群中广泛地存在着解决组织中问题的创造性。在现代工业条件下，一般人的潜力只发挥了一部分，人们中间蕴藏着极大的潜力。职工的自我实现倾向与组织所要求的行为之间并没有冲突，如果给员工一个机会，他就会自动地把自己的目标与组织的目标结合起来。